

AR21

DIRECTORS

- * DOUGLAS R. ANNETT—Don Mills,
** Ontario
President, Annett Partners Limited
- * ALLAN L. BEATTIE, Q.C.—Toronto,
Ontario
Partner, Osler, Hoskin & Harcourt
- PAUL F. BLACK—Toronto, Ontario
President, Charterhouse Investment
Management Limited
- EDWIN T. COHEN—Willowdale,
Ontario
Managing Director, ECO-Markets
Research and Advisory Associates,
Ltd.
- ROBERT DUCAS—New York,
U.S.A.
- JAMES F. KENNEDY—Toronto,
Ontario
Partner, Osler, Hoskin & Harcourt
- JOSEPH SKLAR—Willowdale,
Ontario
Vice-President, Sklar Manufacturing
Limited
- * LOUIS SKLAR—Oshawa, Ontario
- ** President, Sklar Manufacturing
Limited
- SAMUEL SKLAR—Thornhill, Ontario
Chairman of the Board, Sklar
Manufacturing Limited
- ** JACK B. WHITELY—Baie D'Urfe,
Quebec
President, Commerce Capital
Corporation Limited

OFFICERS AND EXECUTIVES

SAMUEL SKLAR
Chairman of the Board
LOUIS SKLAR, B.A.Sc.
President
JOSEPH SKLAR
Vice-President
R.E.G. WILSON, B.Com., C.A.
Secretary-Treasurer
J.E.R. DEMERS, R.I.A.
Assistant Treasurer
T.P. HIRAMATSU, B.A.Sc., P.Eng.
Director of Operations—
Upholstered Products
W.J.B. KING, R.I.A.
Director of Operations—
Wood Products
J.E. PEPPLER
Manager, Design & Product
Development—Peppler Division
J.L. PROBER, B.A., M.B.A.
Director of Personnel and
Industrial Relations
R.M. SANO
Manager, Design & Product
Development—Sklar Division
B. THOMSEN
Director of Marketing

HEAD OFFICE

617 Victoria Street, East
Whitby, Ontario L1N 5S7
Telephone 416-668-3315

SHOWROOMS

Downsview, Ontario
Weston, Ontario
Montreal, Quebec
Hickory, North Carolina
San Francisco, California
Minneapolis, Minnesota

TRANSFER AGENTS AND REGISTRARS

Common Shares—
Montreal Trust Company,
Toronto and Montreal
Warrants—
Guaranty Trust Company of
Canada, Toronto and Montreal

BANKERS

Royal Bank of Canada,
Toronto
The Mercantile Bank of Canada,
Toronto
Union Bank of Switzerland,
Zurich
Banque Belge Pour L'Industrie,
Brussels

AUDITORS

Clarkson, Gordon & Co.
Soberman, Isenbaum, Colomby
& Nisker

STOCK LISTING

Toronto Stock Exchange (SKM)
(SKM.WT)

* Member of Executive Committee

** Member of Audit Committee

ÉTAT CONSOLIDÉ NON SOUMIS À LA VÉRIFICATION
COMPTABLE DES BÉNÉFICES
POUR LA PÉRIODE DE 28 SEMAINES TERMINÉE LE
13 JUILLET 1974

(avec chiffres comparatifs pour 1973)

	1974	1973 ajusté
Ventes nettes	\$23,005,000	\$19,897,000
Frais et dépenses d'exploitation		
Prix coûtant des marchandises vendues	17,278,000	14,478,000
Frais généraux, commerciaux et administratifs	3,352,000	2,756,000
Amortissement	366,000	340,000
Intérêt sur dette bancaire courante	328,000	159,000
Intérêt sur dette à long terme	133,000	99,000
	21,457,000	17,832,000
Bénéfices avant impôts sur le revenu	1,548,000	2,065,000
Impôts sur le revenu — courants	588,000	871,000
— reportés	62,000	46,000
	650,000	917,000
Bénéfices nets pour la période	\$ 898,000	\$ 1,148,000
Bénéfices par action:		
Bénéfices de base	.37¢	.49¢
Bénéfices entièrement dilués	.32¢	.43¢
Nombre d'actions en circulation	2,398,000	2,336,000
Nombre d'actionnaires	1,908	1,891

NOTE:

La réserve pour les impôts sur le revenu pour les 28 semaines de la période comparative en 1973 a été ajustée pour accepter le taux en moyenne d'impôts sur le revenu, applicable pour toute l'année. L'effet de ce recalcul est de réduire les bénéfices de base par action de 54c à 49c et les bénéfices entièrement dilués par action de 47c à 43c.

ÉTAT CONSOLIDÉ NON SOUMIS À LA VÉRIFICATION
COMPTABLE, DE LA PROVENANCE
ET DE L'UTILISATION DES FONDS
POUR LES 28 SEMAINES TERMINÉES LE
13 JUILLET 1974

(avec chiffres comparatifs pour 1973)

	1974	1973 ajusté
Provenance des fonds:		
Bénéfices nets	\$ 898,000	\$ 1,148,000
Plus frais ne nécessitant pas de sortie de fonds:		
Amortissement	366,000	340,000
Réserve pour impôts sur le revenu différé (portion non courante)	62,000	46,000
Fonds provenant de l'exploitation	1,326,000	1,534,000
Fonds provenant d'un prêt bancaire à terme	—	2,000,000
Moins la portion employée pour rembourser les obligations sur première hypothèque	—	(1,812,000)
Octroi du Ministère de l'Expansion Economique Régionale	—	211,000
Exercice d'options d'achats d'actions des employés	8,000	39,000
	1,334,000	1,972,000
Utilisation des fonds:		
Addition à l'usine et à l'équipement	1,102,000	753,000
Remboursement de la dette à long terme	130,000	(9,000)
	1,232,000	744,000
Augmentation du fonds de roulement	102,000	1,228,000
Fonds de roulement, début de la période	6,630,000	4,302,000
Fonds de roulement, fin de la période	\$6,732,000	\$5,530,000

SKLAR MANUFACTURING LIMITED

1974

SEMI-ANNUAL REPORT

RAPPORT SEMESTRIEL

Sklar
Poppler
Filton Parker
Meridian
Mattawa
CFM

617 VICTORIA STREET EAST,
WHITBY, ONTARIO

TO THE SHAREHOLDERS:

Following a first quarter of satisfactory growth in sales and earnings, your company began to experience some serious labour problems which have been responsible for the reduced level of earnings in the second quarter (i.e. the twelve-week period ended July 13th, 1974). The labour problems to which I refer are (a) a costly four-week strike at our Whitty plant, and (b) difficulties at virtually all plants in recruiting the labour force required to support the projected growth in production.

I am now pleased to report that all labour contracts which expired in 1974 have been successfully renegotiated. Sales have been brisk and order backlogs are high. Therefore, performance for the second half of the year will largely depend upon how rapidly we can hire and train factory personnel. We are now experiencing less difficulty in recruiting people and we are therefore projecting that the company will shortly begin to demonstrate the kind of performance that is more in line with the pattern of growth it has experienced over the past few years.

The company's expansion program is proceeding well. Construction of the dimension plant at Mattawa is ahead of schedule and the expansions at both the Meridian and Chair plants are underway.

AUX ACTIONNAIRES,

Après un trimestre témoin d'un progrès satisfaisant dans les ventes et les bénéfices, votre compagnie a commencé à éprouver certains problèmes syndicaux sérieux qui furent responsables d'une diminution du niveau des bénéfices au cours du deuxième trimestre (c'est-à-dire la période de douze semaines terminée le 13 juillet 1974). Les problèmes ouvriers auxquels je me réfère comprennent (a) une grève fort coûteuse de quatre semaines à notre usine de Whitty, et (b) des difficultés dans pratiquement toutes les usines pour recruter la main-d'oeuvre requise pour participer à l'accroissement projeté de la production.

Je suis maintenant heureux de rapporter que tous les contrats syndicaux expirés en 1974 ont été renégociés avec succès. Les ventes ont été assez fortes et les commandes en réserve sont très élevées. Conséquemment le rendement du deuxième semestre de l'exercice dépendra beaucoup de la rapidité avec laquelle nous pouvons embaucher et former du personnel d'usine. Nous éprouvons actuellement moins de difficulté à recruter des gens et nous prévoyons donc que la compagnie commencera bientôt à démontrer le genre de rendement qui correspond mieux à la tendance du progrès qu'elle a éprouvée au cours des quelques dernières années.

Le programme d'expansion de la compagnie procède bien. La construction d'une usine de bois franc à Mattawa procède plus vite que les prévisions, et les agrandissements aux usines de la division des chaises et de la division Meridian sont en voie.

ON BEHALF OF THE BOARD
AU NOM DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

August 16, 1974
Le 16 août 1974

Louis Sklar,
Président

UNAUDITED CONSOLIDATED STATEMENT OF EARNINGS FOR THE 28 WEEK PERIOD ENDED JULY 13, 1974

(with comparative figures for 1973)

	1974	1973 Restated
Net Sales	\$23,005,000	\$19,897,000
Operating Costs and Expenses:		
Cost of goods sold	17,278,000	14,478,000
Marketing, general and administrative expenses	3,352,000	2,756,000
Depreciation	366,000	340,000
Interest on current bank indebtedness	328,000	159,000
Interest on long-term debt	133,000	99,000
	21,457,000	17,832,000
Earnings Before Income Taxes	1,548,000	2,065,000
Income Taxes—Current	588,000	871,000
—Deferred	62,000	46,000
	650,000	917,000
Net Earnings for the Period	\$ 898,000	\$ 1,148,000
Earnings per Share:		
Basic	.37¢	.49¢
Fully Diluted	.32¢	.43¢
Number of shares outstanding	2,398,000	2,336,000
Number of shareholders	1,908	1,891

UNAUDITED CONSOLIDATED STATEMENT OF SOURCE AND APPLICATION OF FUNDS FOR THE 28 WEEK PERIOD ENDED JULY 13, 1974

(with comparative figures for 1973)

	1974	1973 Restated
Source of Funds:		
Net Earnings	\$ 898,000	\$ 1,148,000
Add back charges not requiring funds:		
Depreciation	366,000	340,000
Provision for deferred income taxes (non-current portion)	62,000	46,000
Funds provided from operation	1,326,000	1,534,000
Proceeds from bank term loan	—	2,000,000
Less portion used to repay first mortgage bonds	—	(1,812,000)
Grant from Department of Regional Economic Expansion	—	211,000
Exercise of employees' stock options	8,000	39,000
	1,334,000	1,972,000
Application of Funds:		
Additions to plant and equipment	1,102,000	753,000
Repayment of long-term debt	130,000	(9,000)
	1,232,000	744,000
Increase in Working Capital	102,000	1,228,000
Working Capital, Beginning of Period	6,630,000	4,302,000
Working Capital, End of Period	\$6,732,000	\$5,530,000

NOTE:

The provision for income taxes for the 28 week comparative period in 1973 has been adjusted to reflect the average income tax rate applicable to the full year. The effect of this restatement is to reduce basic earnings per share from .54¢ to .49¢ and fully diluted earnings per share from .47¢ to .43¢.

CONSOLIDATED FIVE-YEAR SUMMARY

	<u>1974</u>	<u>1973</u>	<u>1972</u>	<u>1971</u>	<u>1970</u>
OPERATIONS					
Net sales	\$43,429,000	\$38,116,000	\$28,213,000	\$19,753,000	\$17,026,000
Earnings before taxes and extraordinary item	1,093,000	4,276,000	3,071,000	949,000	240,000
Income taxes	708,000	1,899,000	1,474,000	487,000	154,000
Earnings before extraordinary item	385,000	2,377,000	1,597,000	462,000	86,000
Extraordinary item (note 1)	—	—	173,000	178,000	149,000
Net earnings	385,000	2,377,000	1,770,000	640,000	235,000
Depreciation	618,000	505,000	438,000	405,000	404,000
CAPITAL EXPENDITURES	3,414,000	1,405,000	1,458,000	472,000	293,000
FINANCIAL POSITION					
Working capital	7,382,000	6,630,000	4,302,000	3,394,000	2,483,000
Current ratio	1.49:1	1.69:1	1.56:1	1.72:1	1.56:1
Fixed assets (net)	6,806,000	4,436,000	3,923,000	2,964,000	3,043,000
Total assets	29,153,000	20,621,000	15,891,000	11,064,000	9,967,000
Long-term debt	4,291,000	1,943,000	1,868,000	3,110,000	3,167,000
Shareholders' equity	8,930,000	8,537,000	5,997,000	3,065,000	2,359,000
PER COMMON SHARE					
Basic net earnings (note 2)	.16	1.02	.72	.25	.05
Shareholders' equity	3.72	3.56	2.59	1.67	1.30
OTHER STATISTICS					
Number of shareholders	1,900	1,900	1,700	1,800	1,900
Common shares outstanding	2,402,968	2,399,810	2,318,754	1,835,741	1,807,941

Notes:

1. Reduction in income taxes as a result of loss carry forward.
2. Before extraordinary item and calculated using the weighted average number of shares outstanding.

Your company found 1974 to be an unusually trying year. Unforeseen labour problems and an unpredicted deterioration in prices in the final quarter of the year combined to bring about an interruption in its pattern of consistent annual growth.

THE YEAR IN REVIEW

Financial results were disappointing. Sales recorded a moderate 13.9 per cent increase to \$43.4 million, but were much below budgeted objectives. Net income and margins suffered a marked reversal. Earnings at \$385,000 represented a return on sales of only 0.9 per cent, a substantial decrease from the \$2.4 million or 6.2 per cent on sales recorded the previous year.

As we entered 1974, your management was very optimistic. We had an excellent product line and order bookings were at impressive levels. As a result, we set ambitious sales targets and production budgets were established to support significantly higher levels of output. That we were unable to attain the objectives we set for ourselves is attributable to the two factors previously mentioned, labour and inventory problems, which were to some degree, related. I believe it is worthwhile to examine these problems more closely.

During the year, we successfully negotiated contracts at five of our manufacturing divisions, but we experienced a costly four-week strike at the Sklar division plant in Whitby. Prior to the settlement of this strike, we

twice succeeded in reaching agreements with the Union representing our Whitby employees, only to have them rejected by the employees themselves.

Aside from the obvious harmful effects flowing from the strike, we encountered difficulty in recruiting, training and retaining suitable staff. The resulting inefficiencies were the major factor in our poor profit performance for 1974. The increasingly generous unemployment benefits tended to aggravate this situation.

Several problems emanated from these labour difficulties, the most serious of which was the dislocation of our production timing. Since we produced so much later than we had scheduled, inflation, which was in high gear throughout the first three quarters of the year, caused substantially higher costs to be incurred than we had anticipated in our pricing when the sales orders were booked.

In anticipation of significantly higher sales, which were in fact realized during this period, we also built a cost structure, including a substantial investment in raw material inventory, which would allow a level of production to accommodate them. In addition, we increased our investment in raw materials because of the difficulty in obtaining a continuous supply and because prices were rising rapidly. It should be noted that many of our raw materials must be ordered well in advance of production requirements and they are, therefore, purchased on the basis of

production schedules which, as mentioned, we fell far short of attaining.

By the end of the third quarter, we were well on the way to solving most of our production problems. In the fourth quarter, however, consumer demand slackened and a surplus developed in dealer inventories, leading to a sharp reduction in orders and a weakening in prices.

As a result of the preceding problems, your company's year-end inventories of both raw materials and finished goods were high and, in most cases, at costs above market, requiring a significant write-down. This more than wiped out the modest fourth quarter profit.

Our Mattawa hardwood division had a high year-end inventory of logs and lumber. In normal circumstances, this would have been considered an advantage as the furniture industry faces a critical shortage of hardwood in the long run. However, as a result of the turndown in world economies late in the year, an international build-up in inventory occurred and a drop in hardwood prices followed. While we are confident that prices for this commodity will recover soon, the lower prices at year-end did require an additional adjustment in our inventory values.

A major inventory problem was encountered at our European subsidiary where poor local management judgment resulted in excessive purchases of yarn for weaving

fabric. This combined with our lower than budgeted production in Canada, meant we retained abnormally high levels of yarn and woven fabrics at year-end. As yarn and fabric prices declined late in the year, it was necessary to adjust these inventories as well.

MANAGEMENT'S RESPONSE

The downturn in demand that began in the fourth quarter of 1974 and is continuing into this year, has led us to shift our emphasis from growth to consolidation. We are attacking operating costs and implementing other measures to resolve the problems that confront us. These are some of the steps we have recently implemented:

- A number of major expansion programs, scheduled for 1975, have been postponed pending a return to normal market conditions.
- We have substantially corrected the labour problems with the assistance of an improved labour market.
- We have intensified our on-going cost reduction program which includes new technology now being introduced at several of our plants. These efforts will play an increasingly important role in the future.
- We are making a concerted effort to reduce inventory levels and, while we are meeting with some success, full results will

only be attained gradually over the months ahead.

- Management of our European subsidiary has been replaced and its operations reorganized.
- We recently completed the dimension plant at Mattawa which assures a continuing supply of hardwood at highly advantageous costs to all our furniture manufacturing divisions.

It is anticipated that our own divisions, even at their lower levels of output, will absorb a large percentage of the hardwood produced by this new facility. This plant is being partially financed by a grant from the Federal Department of Regional Economic Expansion of approximately \$720,000 and an 8 per cent loan from the Ontario Development Corporation of approximately \$1 million. The latter requires no principal or interest payments for the first three years.

OUTLOOK

From an economic point of view, we are optimistic about the long-term prospects for the home furnishings industry. Sklar is presently striking a balance in its level of production between dealing with the current weak furniture market and maintaining its readiness to increase output to accommodate the improved demand that we anticipate will begin later in the year. Our manufacturing capabilities are now such that we could

meet the demands of a stronger market.

Most economic and industry forecasts are presently calling for some recovery in the second half of 1975 leading to a return to normal market conditions in 1976. However, a significant turnaround in consumer spending on home furnishings will have to await a restoration of confidence in the economy.

We, therefore, anticipate that furniture dealer inventories will persist at above normal levels throughout at least the first half of 1975. This will be reflected in the performance of your company in the first half of the year.

We believe the programs we have implemented will enable your company to resume its former growth in earnings, when market conditions improve.

I would like to take this opportunity to express our gratitude to Robert Ducas who has been a director since the formation of the company. He will not be standing for re-election because of ill health. Through the years he has made an outstanding contribution.

On Behalf of the Board



Louis Sklar
President



Craftsmanship plays an important role in the creation of design prototypes.

TECHNOLOGY AND THE FURNITURE INDUSTRY

Although your company is presently passing through a difficult period, we believe the technology program initiated several years ago has been an important undertaking and it will have an even greater impact on our future success.

Historically, the furniture industry has consisted mainly of a large number of small, craft-oriented enterprises, usually family-owned and operated.

Other industries have been quick to adopt the latest improvements in technology to satisfy customer demands in an increasingly affluent economy. However, the furniture industry has lagged somewhat in this regard, perhaps because of the mis-



a & b Computerized automatic pattern marking system used in cutting of upholstery fabrics.

a

b



taken belief that the introduction of technology would result in the sacrifice of traditional craftsmanship.

Your management is convinced that skilled labour and technology are both essential ingredients and completely compatible in the manufacture of fine furniture. Both have a vital role to play in the production process.

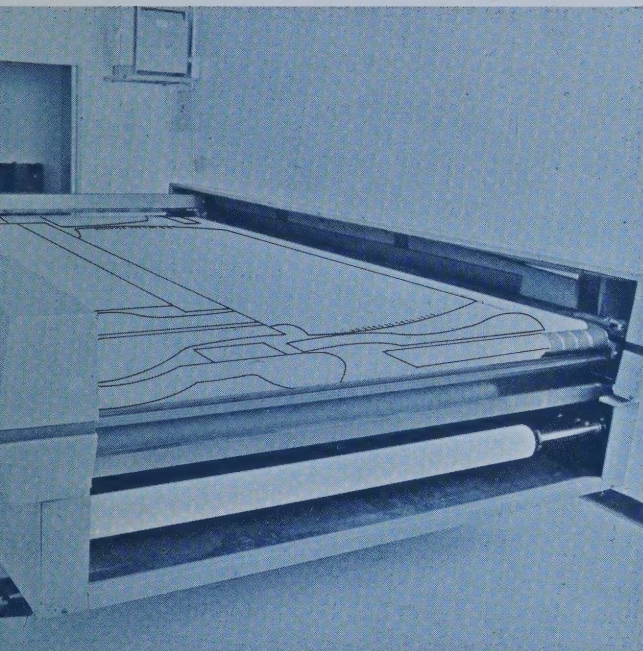
As a result, during the past two years the company has made a number of innovations in the application of technology to several important areas of the company's operations. A brief description of some of these developments will be of interest to our shareholders.

HARDWOOD

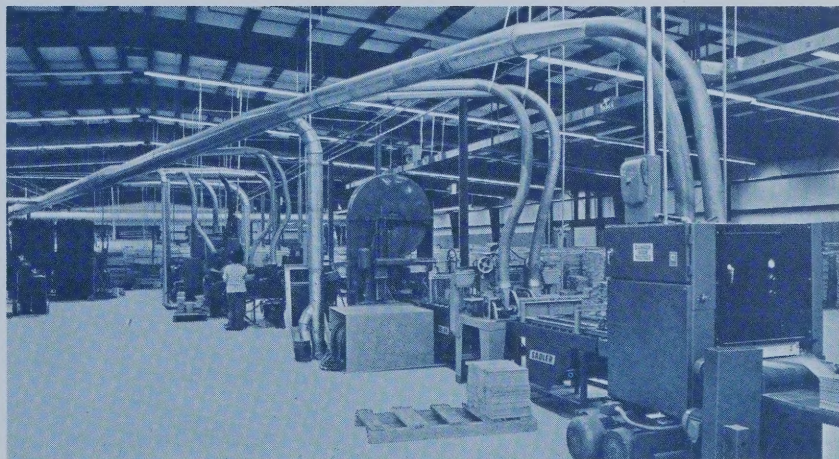
Hardwood is the furniture industry's essential raw material. The combination of growing demand and diminishing supply of this important natural resource will clearly be one of the most serious long-term problems confronting our industry.

In 1972, through an agreement negotiated with the government of the Province of Ontario, we acquired the exclusive right to harvest hardwood on a 940 square mile tract of land near North Bay, Ontario.

By 1973, the Mattawa Forest Products division had completed the construction of a highly-automated sawmill, which is generally regarded as a



Automated drawer side production line at the Mattawa Forest Products dimension plant.



model of production efficiency and of pollution control.

Your company has now completed the construction of a dimension plant to process lumber from the sawmill to sizes required, both by its furniture manufacturing divisions and by outside customers. A key feature of the dimension plant is the computerized control of its major cutting operation. In the standard industry approach to cutting lumber, yield from the hardwood boards depends on the judgment of a number of skilled saw operators making instantaneous cutting decisions.

In the company's new dimension plant, information as to sizes and quantities of the required components

will be fed into a computer which, with the aid of a magnetic scanner, will automatically guide the saw as it cuts the lumber for maximum yield.

The dimension plant also contains a number of other technological innovations. These include the drawer side line shown in the accompanying photograph. It produces drawer sides for Sklar's range of wood furniture products at a fraction of the labour cost involved using prevailing production methods. At the same time, it also improves the overall material utilization of the plant.

This combination of a modern sawmill and a computerized dimension

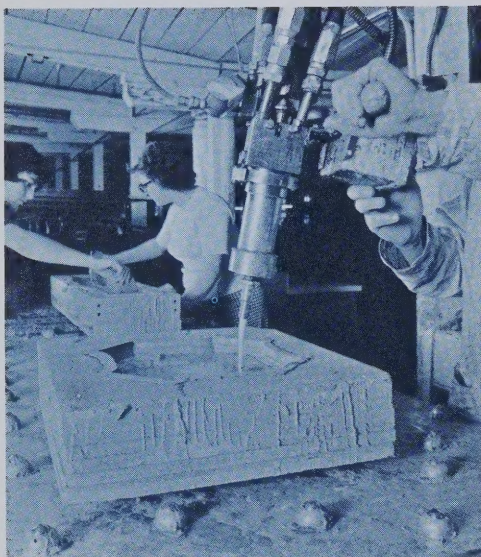
operation will provide the company with a long-term stable supply of hardwood at highly competitive costs.

UPHOLSTERY FABRICS

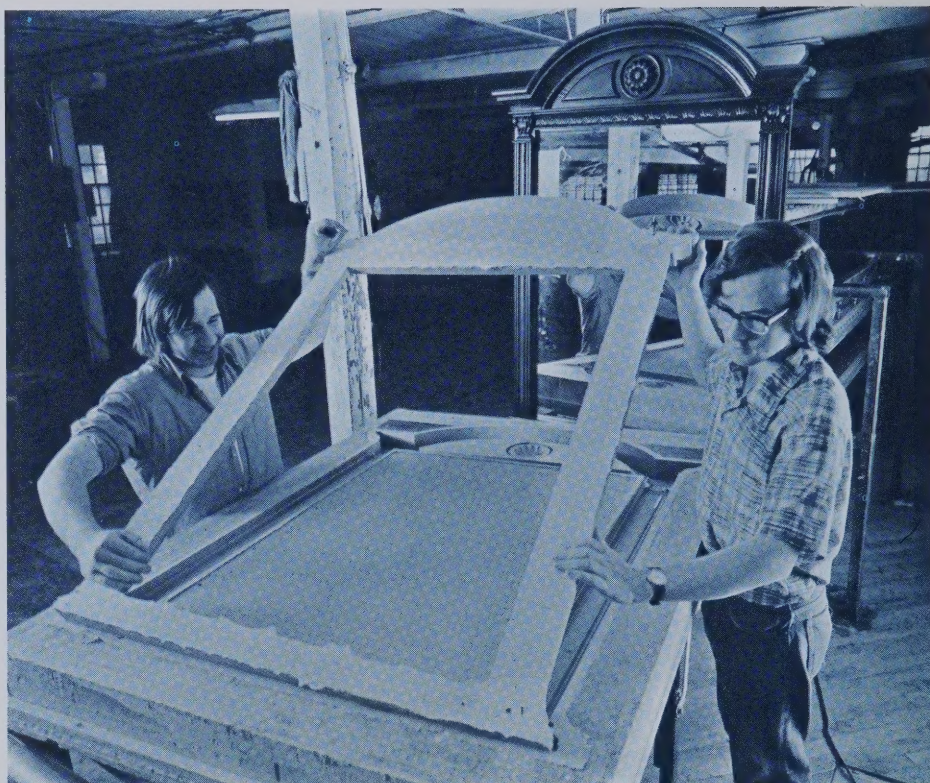
Fabrics represent approximately one-half of the raw material cost of upholstered furniture products. Therefore, material utilization is a critical industry concern.

The accepted method for cutting fabric involves the use of skilled pattern-makers who carefully lay out cutting markers (templates) to determine the manner in which the fabrics are to be cut. The fabric waste factor depends solely upon the judgment of these pattern-makers.

In 1974, the company's engineering



Pouring urethane into mould for producing furniture components.



Cured mirror frame is removed from mould. Finished mirror frame stands in background.

staff, working closely with a firm of computer application experts, successfully introduced the industry's first computerized marker making system. This new technology ensures maximum utilization of upholstery fabrics and it also virtually eliminates the laborious and costly manual pattern making process. The versatility of this automated system can lead to additional future cost reduction applications.

SYNTHETICS

The use of synthetic materials in the design and construction of furniture is in its early stages. Although wood will continue to be the prime raw material for furniture design and construction, synthetic materials

will play an increasingly important part in the future development of the industry.

In 1973, the company installed a urethane moulding facility at its Peppler division located in Hanover, Ontario. This automated process embodies a branch of the rapidly developing plastics technology. It enables the company to offer exciting design features in its popular-priced wood furniture products which were formerly unavailable to the mass market because of prohibitively high costs.

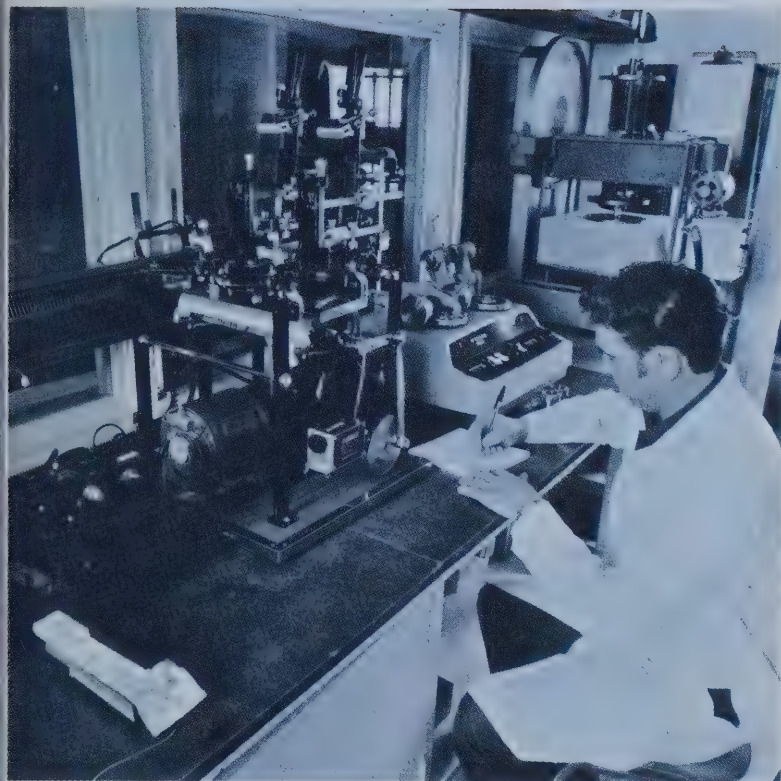
QUALITY CONTROL

The various brand names under which the company markets its pro-

ducts all enjoy a reputation for high quality and for outstanding value and excellence of design.

In order to ensure that these quality levels are continually maintained, strict control procedures have been built into every phase of the production process, beginning with the testing of raw materials, primarily upholstery fabrics and padding materials.

It is at this raw material stage of quality control that the company has taken advantage of technological advances in the design of testing equipment. As new materials and production techniques are developed, technology will play an ever-



Testing of fabric quality.

increasing role in the quality control function.

* * * * *

The introduction of technology requires substantial capital investments. However, given an increasingly discriminating, value-conscious consumer, and faced with the prospect of rising costs of raw material and labour, Sklar management is convinced that these expenditures will significantly enhance the profitability of the company. Accordingly, we will continue to consider the introduction of technology as a matter deserving considerable priority.



EARNINGS

	1974	1973
Net sales	\$43,429,000	\$38,116,000
Operating costs and expenses:		
Cost of goods sold	34,292,000	27,681,000
Marketing, general and administrative expenses	6,309,000	5,131,000
Depreciation	618,000	505,000
Interest on current bank indebtedness	822,000	320,000
Interest on long-term debt	295,000	203,000
	<u>42,336,000</u>	<u>33,840,000</u>
Earnings before income taxes	<u>1,093,000</u>	<u>4,276,000</u>
Income taxes (note 7)		
Current	232,000	1,647,000
Deferred	476,000	252,000
	<u>708,000</u>	<u>1,899,000</u>
Net earnings	<u>\$ 385,000</u>	<u>\$ 2,377,000</u>
Earnings per share		
Basic	\$.16	\$ 1.02
Fully diluted	.16	.92

RETAINED EARNINGS

Retained earnings (deficit) at beginning of year (including \$8,000 previously classified as contributed surplus)	\$ 1,054,000	\$ (1,323,000)
Net earnings for the year	<u>385,000</u>	<u>2,377,000</u>
Retained earnings at end of year	<u>\$ 1,439,000</u>	<u>\$ 1,054,000</u>

(See accompanying notes to consolidated financial statements)

SKLAR

Manufacturing Limited

(Incorporated under
the laws of Ontario)

and subsidiary companies

CONSOLIDATED BALANCE SHEET

DECEMBER 31, 1974

(with comparative figures for 1973)

ASSETS

Current assets:

Accounts receivable

Due from government agencies (note 2)

Inventories (note 3)

Prepaid expenses

Total current assets

	<u>1974</u>	<u>1973</u>
Accounts receivable	\$ 9,498,000	\$ 8,166,000
Due from government agencies (note 2)	1,276,000	—
Inventories (note 3)	11,285,000	7,874,000
Prepaid expenses	288,000	145,000
Total current assets	<u>22,347,000</u>	<u>16,185,000</u>

Fixed assets (notes 2 and 5):

	<u>Cost</u>	<u>Accumulated Depreciation</u>		
Land	\$ 66,000	—	66,000	62,000
Buildings and leasehold improvements	4,315,000	\$ 925,000	3,390,000	2,443,000
Machinery and equipment	6,358,000	3,008,000	3,350,000	1,931,000
	<u>\$10,739,000</u>	<u>\$3,933,000</u>	<u>6,806,000</u>	<u>4,436,000</u>
			<u>\$29,153,000</u>	<u>\$20,621,000</u>

On behalf of the Board:



Director



Director

LIABILITIES

Current liabilities:

Bank indebtedness—current (note 4)
Accounts payable and accrued charges
Income and other taxes payable
Deferred income taxes—current
Long-term debt due within one year

Total current liabilities

Long-term debt (note 5)

Deferred income taxes

Shareholders' equity:

Capital stock—

Authorized:

3,500,000 common shares without par value

Issued (note 6):

2,402,968 shares (1973—2,399,810 shares)

Retained earnings

Total shareholders' equity

<u>1974</u>	<u>1973</u>
\$10,400,000	\$ 5,440,000
3,712,000	2,664,000
118,000	1,068,000
234,000	139,000
501,000	244,000
<u>14,965,000</u>	<u>9,555,000</u>
4,291,000	1,943,000
967,000	586,000
7,491,000	7,483,000
<u>1,439,000</u>	<u>1,054,000</u>
8,930,000	8,537,000
<u>\$29,153,000</u>	<u>\$20,621,000</u>

(See accompanying notes to consolidated financial statements)

AUDITORS' REPORT

To the Shareholders of
Sklar Manufacturing Limited:

We have examined the consolidated balance sheet of Sklar Manufacturing Limited and subsidiary companies as at December 31, 1974 and the consolidated statements of earnings, retained earnings and changes in financial position for the year then ended. Our examination included a general review of the accounting procedures and such tests of accounting records and other supporting evidence as we considered necessary in the circumstances.

In our opinion these consolidated financial statements present fairly the financial position of the companies as at December 31, 1974, and the results of their operations and changes in their financial position for the year then ended, in accordance with generally accepted accounting principles applied on a basis consistent with that of the preceding year.

Toronto, Canada.
March 17, 1975

CLARKSON, GORDON & CO.
SOBERMAN, ISENBAUM, COLOMBY & NISKER
Chartered Accountants.

CONSOLIDATED STATEMENT OF CHANGES IN FINANCIAL POSITION

FOR THE YEAR ENDED DECEMBER 31, 1974

(with comparative figures for 1973)

	<u>1974</u>	<u>1973</u>
Source of funds:		
Net earnings	\$ 385,000	\$2,377,000
Add back charges not requiring funds—		
Depreciation	618,000	505,000
Non-current portion of deferred income taxes	381,000	226,000
Funds provided from operations	1,384,000	3,108,000
Bank term loan	2,000,000	2,000,000
Less portion used to repay first mortgage bonds	—	(1,812,000)
Loan from Ontario Development Corporation (note 5)	850,000	—
Issue of common shares on exercise of share purchase warrants and employees' stock options	8,000	163,000
	<u>4,242,000</u>	<u>3,459,000</u>
Application of funds:		
Additions to fixed assets	3,414,000	1,405,000
Less grant from Department of Regional Economic Expansion (note 2)	426,000	387,000
	2,988,000	1,018,000
Reduction of long-term debt	502,000	113,000
	<u>3,490,000</u>	<u>1,131,000</u>
Increase in working capital—see below	752,000	2,328,000
Working capital, beginning of year	6,630,000	4,302,000
Working capital, end of year	<u>\$7,382,000</u>	<u>\$6,630,000</u>
Summary of changes in working capital:		
Increase in current assets—		
Accounts receivable	\$1,332,000	\$1,547,000
Due from government agencies	1,276,000	—
Inventories	3,411,000	2,639,000
Prepaid expenses	143,000	31,000
	<u>6,162,000</u>	<u>4,217,000</u>
Increase (decrease) in current liabilities—		
Bank indebtedness	4,960,000	1,895,000
Accounts payable and accrued charges	1,048,000	537,000
Income and other taxes payable	(950,000)	(570,000)
Deferred income taxes—current	95,000	26,000
Long-term debt due within one year	257,000	1,000
	<u>5,410,000</u>	<u>1,889,000</u>
Increase in working capital	<u>\$ 752,000</u>	<u>\$2,328,000</u>

(See accompanying notes to consolidated financial statements)

NOTES TO CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

1. SUMMARY OF SIGNIFICANT ACCOUNTING POLICIES

a) Principles of consolidation—

The consolidated financial statements include the accounts of the company and its subsidiaries all of which are wholly-owned except as explained below.

All of the shares of one subsidiary were acquired effective April 4, 1974 for \$43,000 which approximated the book value of the net tangible assets. The results of its operations, which did not significantly affect 1974 earnings, have been consolidated from the date of acquisition.

Another subsidiary was incorporated in September, 1974 but had not commenced active operations by the year end. Sklar Manufacturing Limited initially owns 65% of the outstanding shares but has entered into an agreement to purchase the minority shares not later than September 1, 1980 at a price based on the future earnings of the subsidiary.

b) Translation of foreign currencies—

Current assets and liabilities of a foreign subsidiary have been translated into Canadian dollars at year-end rates of exchange, fixed assets and depreciation at historic rates and its income and expenses (except for depreciation) at average rates of exchange in existence during the year. The exchange adjustment arising from such translation has been charged against earnings.

c) Inventories—

Inventories are valued at the lower of cost or net realizable value, with cost determined on a first-in first-out basis.

d) Depreciation—

Depreciation is provided in the accounts on the straight line method over the estimated useful lives of the fixed assets as follows:

Buildings	— 20-40 years
Leasehold Improvements	— over the unexpired terms of the leases
Machinery and Equipment	— 10 years

e) Start-up Costs—

All preproduction and start-up costs are charged to operations as incurred.

f) Pensions—

Substantially all of the company's employees are covered by company pension plans as well as by compulsory government plans. The unfunded past service obligation is being amortized over the fifteen-year period to 1989.

g) Earnings per share—

Basic earnings per share have been calculated using the weighted average number of shares outstanding during the year. Fully diluted earnings per share for 1974 are the same as basic earnings per share since the exercise of the warrants and stock options outstanding at December 31, 1974 would not have a dilutive effect.

2. DUE FROM GOVERNMENT AGENCIES

The amounts due from government agencies relate to assistance programs for capital expenditures incurred at the company's lumber operations and consist of:

A grant from the Department of Regional Economic Expansion (deducted from the cost of the related fixed assets)	\$ 426,000
Accrued portion of a loan from the Ontario Development Corporation (see note 5)	850,000
	<u>\$1,276,000</u>

3. INVENTORIES

At December 31, inventories consist of:

	1974	1973
Raw materials	\$ 6,467,000	\$4,895,000
Work in process	2,271,000	2,094,000
Finished goods	2,547,000	885,000
	<u>\$11,285,000</u>	<u>\$7,874,000</u>

4. BANK INDEBTEDNESS—CURRENT

Bank indebtedness is secured by Canadian accounts receivable and inventories which at December 31, 1974, amounted to \$18,900,000.

5. LONG-TERM DEBT

	1974	1973
Bank term loans:		
Due 1980, bearing interest at 1% above the lender's prime rate	\$1,700,000	\$1,900,000
Due 1981, bearing interest at 2% above the lender's prime rate	2,000,000	—
Loans from Ontario Development Corporation:		
9% due 1978	242,000	287,000
8% due 1985 (interest free until March 15, 1978)	850,000	—
	<u>4,792,000</u>	<u>2,187,000</u>
Less amounts due within one year, included in current liabilities	<u>501,000</u>	<u>244,000</u>
	<u>\$4,291,000</u>	<u>\$1,943,000</u>

a) 8% loan from Ontario Development Corporation—

During the year, the company arranged to borrow up to \$1,000,000 from the Ontario Development Corporation to assist in the financing of approved capital expenditures at the company's lumber operations. At December 31, 1974, the company has accrued as "due from government agencies" and as "long-term debt" an amount of \$850,000, proportional to the capital expenditures incurred to December 31, 1974.

b) Security—

The long-term debt is secured by mortgages on substantially all land, buildings and leaseholds and floating charges on all other assets, subject only to the security for current bank indebtedness as referred to in Note 4.

c) Restrictions—

The loan agreements relating to the long-term debt require the company to maintain working capital of \$3,000,000 and a ratio of current assets to current liabilities of not less than 1.5 to 1. At December 31, 1974, the ratio was 1.49 to 1. The lenders have agreed to waive the default in this covenant, and to a temporary ratio requirement of 1.4 to 1, on condition that the 1.5 ratio requirement will be restored on or before June 30, 1975. The loan agreements also require the ratio of indebtedness (total liabilities excluding deferred income taxes, plus lease obligations capitalized at 10 times the annual rentals) to net worth (which is defined to be shareholders' equity plus deferred income taxes) to be not greater than 3 to 1. There are also certain limitations on the purchase of fixed assets and lease commitments, and dividend payments cannot exceed \$300,000 per annum.

d) Payments—

Payments required on long-term debt in the next five years are as follows:

1975	—	\$501,000
1976	—	556,000
1977	—	661,000
1978	—	749,000
1979	—	773,000

6. CAPITAL STOCK

During 1974, 3,144 common shares were issued on exercise of stock options at \$2.00 and \$3.33 per share, and 14 shares on exercise of warrants at \$3.50 per share.

As at December 31, 1974, 320,929 common shares were reserved for possible issue upon exercise of share purchase warrants and employees' stock options, as follows:

	Shares Reserved	Average Price	Exercisable to
Share purchase warrants	298,409	\$3.50	July 1, 1978
	5,000	\$3.00	Dec. 31, 1980
Employees' stock options	17,520	\$3.14	Dec. 31, 1980
	320,929		

7. INCOME TAXES

Income taxes of \$708,000 on earnings before income taxes for 1974 represent an effective rate of 65%. This is due to losses incurred by subsidiaries for which future income tax recoveries have not been recognized in the accounts.

8. REMUNERATION OF DIRECTORS AND SENIOR OFFICERS

The total remuneration paid or payable by the company and its subsidiaries to its directors and senior officers amounted to \$338,000 in 1974 and \$374,000 in 1973.

9. PENSION PLANS

Pension costs, including amounts for compulsory government pension plans, were \$345,000 in 1974 and \$223,000 in 1973. These amounts include current service costs and payments on account of the unfunded liability in respect of past service. In 1974, costs reflect increased employee benefits under the salaried pension plan and the introduction of new pension plans for certain hourly-paid employees.

At December 31, 1974, the estimated unfunded obligation for past service, all of which arose in 1974, is approximately \$200,000.

10. COMMITMENTS AND CONTINGENT LIABILITIES

a) Long-term leases—

The company is committed under long-term leases with various expiry dates to 1995. Minimum rentals (exclusive of taxes, insurance and maintenance costs) for the next five years under these leases are approximately \$750,000 annually.

b) Capital expenditures—

At December 31, 1974, the company is committed to capital expenditures of approximately \$950,000. For certain of these expenditures, grants from the Department of Regional Economic Expansion and a loan from the Ontario Development Corporation totalling approximately \$400,000 are expected to be received.

c) Litigation—

The company and one of its subsidiaries are currently involved in a lawsuit with regard to the amount payable for the shares of this subsidiary. In the opinion of legal counsel and management, the determination of this lawsuit will not have a material effect on the financial position of the company.

a) Emprunt à 8% de l'Ontario Development Corporation — Au cours de l'exercice, la compagnie a pris des dispositions pour emprunter jusqu'à \$1,000,000 de l'Ontario Development Corporation afin d'aider au financement de dépenses en immobilisations approuvées relatives à l'exploitation du bois de construction. Au 31 décembre 1974, la compagnie a inscrit aux postes "À recevoir d'organismes gouvernementaux" et "Dettes à long terme", un montant de \$850,000, lequel est proportionnel aux dépenses en immobilisations encourues jusqu'au 31 décembre 1974.

b) Garantie — La dette à long terme est garantie par des hypothèques sur presque tous les terrains, bâtiments et propriétés louées à bail, ainsi que par des charges flottantes sur tous les autres éléments d'actif, sous réserve seulement de la garantie par nantissement de la dette bancaire à court terme telle que mentionnée à la note 4.

c) Restrictions — Les conventions d'emprunt relatives à la dette à long terme exigent que la compagnie maintienne un fonds de roulement de \$3,000,000 et un coefficient de l'actif à court terme par rapport au passif à court terme qui ne doit pas être inférieur à 1.5—1. Au 31 décembre 1974, le rapport était 1.49—1. Les prêteurs ont convenu de renoncer au défaut de cet engagement et ils se sont mis d'accord sur un rapport temporaire obligatoire de 1.4—1, à condition que le rapport 1.5—1 obligatoire soit rétabli avant le 30 juin 1975. Les conventions d'emprunt exigent également que le coefficient de la dette (le total des dettes, à l'exclusion des impôts sur le revenu reportés, plus les obligations localisées capitalisées à 10 fois les loyers annuels) par rapport à la valeur nette (laquelle est définie comme étant l'avoir des actionnaires plus les impôts sur le revenu reportés), ne dépasse pas 3—1. Il existe également certaines restrictions sur l'achat d'immobilisations et sur les baux, et les paiements de dividendes ne peuvent dépasser \$300,000 par année.

d) Remboursements — Les remboursements requis sur la dette à long terme au cours des cinq prochains exercices sont les suivants:

1975	\$501,000
1976	556,000
1977	661,000
1978	749,000
1979	773,000

6. CAPITAL-ACTIONS

Au cours de 1974, 3,144 actions ordinaires ont été émises à la suite de l'exercice d'options d'achat d'actions à \$2.00 et \$3.33 l'action, et 14 actions à la suite de l'exercice de certificats de droit de souscription à \$3.50 l'action. Au 31 décembre 1974, 320,929 actions ordinaires étaient réservées pour émission possible à l'exercice de certificats de droit de souscription et d'options d'achat d'actions des employés, comme suit:

Actions	Prix	réservées moyen échéance	
		1er juillet 1978	31 décembre 1980
Certificats de droit de souscription	\$3.50	298,409	17,520
Options d'achat d'actions des employés	\$3.14	5,000	320,929
		\$3.00	\$3.14
		31 décembre 1978	31 décembre 1980

7. IMPÔTS SUR LE REVENU

Les impôts sur le revenu de \$708,000 sur le bénéfice avant impôts sur le revenu de 1974 représentent un taux réel de 65%, en raison de pertes encourues par des filiales dont les recouvrements d'impôts sur le revenu à venir ne pa-raissent pas dans les comptes.

8. RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS ET DES CADRES SUPÉRIEURS

La rémunération globale payée ou à payer par la compagnie et ses filiales aux administrateurs et aux cadres supérieurs de la compagnie, s'est élevée à \$338,000 en 1974 et à \$374,000 en 1973.

9. RÉGIMES DE RETRAITE

Les frais relatifs aux régimes de retraite, y compris les montants des régimes de retraite gouvernementaux obligatoires, se sont élevés à \$345,000 en 1974 et à \$223,000 en 1973. Ces montants comprennent les frais pour services courants et les paiements à l'égard de la dette non capitalisée relative aux services passés. En 1974, les frais reflètent l'augmentation des prestations aux employés en vertu d'un régime de retraite pour salariés et à la suite de l'introduction de nouveaux régimes de retraite pour certains employés à salaire horaire.

Au 31 décembre 1974, l'obligation estimative non capitalisée pour services passés, tous provenant de 1974, se chiffrait à environ \$200,000.

10. ENGAGEMENTS ET PASSIF ÉVENTUEL

a) Baux à long terme — La compagnie est engagée en vertu de baux à long terme expirant à diverses dates d'ici 1995. Les loyers minimums (à l'exclusion des taxes, des frais d'assurance et de dentretien) en vertu de ces baux s'élèvent à environ \$750,000 par année pour les cinq prochains exercices.

b) Dépenses en immobilisations — Au 31 décembre 1974, la compagnie est engagée par des dépenses en immobilisations d'environ \$950,000. On s'attend à recevoir pour certaines de ces dépenses, des subventions du ministère de l'Expansion économique régionale ainsi qu'un prêt de l'Ontario Development Corporation s'élevant à environ \$400,000.

c) Litige — La compagnie et l'une de ses filiales sont actuellement engagées dans une poursuite judiciaire concernant un montant à payer pour des actions de cette filiale. De l'avis du conseiller juridique et de la direction, l'issue de cette poursuite n'aura pas un effet important sur la situation financière de la compagnie.

1974	1973
\$ 385,000	\$2,377,000
618,000	505,000
381,000	226,000
1,384,000	3,108,000
2,000,000	2,000,000
—	(1,812,000)
850,000	—
8,000	163,000
4,242,000	3,459,000
3,414,000	1,405,000
426,000	387,000
2,988,000	1,018,000
502,000	113,000
3,490,000	1,131,000
752,000	2,328,000
6,630,000	4,302,000
\$7,382,000	\$6,630,000
\$1,332,000	\$1,547,000
1,276,000	—
3,411,000	2,639,000
143,000	31,000
6,162,000	4,217,000
4,960,000	1,895,000
1,048,000	537,000
(950,000)	(570,000)
95,000	26,000
257,000	1,000
5,410,000	1,889,000
\$ 752,000	\$2,328,000

Provenance des fonds:

Bénéfice net

Plus éléments n'exigeant pas de sorties de fonds—

Amortissement

Partie à long terme des impôts sur le revenu reportés

Fonds provenant de l'exploitation

Emprunt bancaire à terme

Moins partie utilisée pour rembourser les obligations de première hypothèque

Emprunt de l'Ontario Development Corporation (note 5)

Emission d'action ordinaires résultant de l'exercice de certificats de droit de souscription et d'options d'achat d'actions des employés

Utilisation des fonds:

Additions aux immobilisations

Moins subvention du ministère de l'Expansion économique régionale (note 2)

Réduction de la dette à long terme

Augmentation du fonds de roulement—voir ci-dessous

Fonds de roulement au début de l'exercice

Fonds de roulement à la fin de l'exercice

Sommaire des changements apportés au fonds de roulement:

Augmentation de l'actif à court terme—

Comptes à recevoir

À recevoir d'organismes gouvernementaux

Stocks

Frais payés d'avance

Augmentation (diminution) du passif à court terme—

Dette bancaire

Comptes à payer et frais courus

Impôts sur le revenu et autres taxes à payer

Impôts sur le revenu reportés—à court terme

Dette à long terme échéant en deçà d'un an

Augmentation du fonds de roulement

(Voir les notes ci-jointes sur les états financiers consolidés)

PASSIF

Passif à court terme:	
Dette bancaire—à court terme (note 4)	
Comptes à payer et frais courus	
Impôts sur le revenu et autres taxes à payer	
Impôts sur le revenu reportés—à court terme	
Dette à long terme échéant en deçà d'un an	
Total du passif à court terme	
Dette à long terme (note 5)	
Impôts sur le revenu reportés	
Avoir des actionnaires:	
Capital-actions—	
Autorisé:	
3,500,000 actions ordinaires sans valeur au pair	
Emis (note 6):	
2,402,968 actions (1973—2,399,810 actions)	
Bénéfices non répartis	
Total de l'avoir des actionnaires	
(Voir les notes ci-jointes sur les états financiers consolidés)	

RAPPORT DES VÉRIFICATEURS

Aux actionnaires de
Sklar Manufacturing Limited,

Nous avons examiné le bilan consolidé de Sklar Manufacturing Limited et de ses filiales au 31 décembre 1974 ainsi que l'état consolidé des bénéfices, l'état consolidé des bénéfices non répartis et l'état consolidé de l'évolution de la situation financière pour l'exercice terminé à cette date. Notre examen a comporté une revue générale des procédés comptables ainsi que les sondages des registres comptables et autres preuves à l'appui que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances.

Toronto, Canada
le 17 mars 1975

CLARKSON, GORDON & CIE

Comptables agréés

SOBERMAN ISENBAUM COLOMBY & NISKER

Comptables agréés

À notre avis, ces états financiers consolidés présentent fidèlement la situation financière des compagnies au 31 décembre 1974, ainsi que les résultats de leur exploitation et l'évolution de leur situation financière pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux principes comptables généralement reconnus, lesquels ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

1974	1973
\$10,400,000	\$ 5,440,000
3,712,000	2,664,000
118,000	1,068,000
234,000	139,000
501,000	244,000
14,965,000	9,555,000
4,291,000	1,943,000
967,000	586,000
7,491,000	7,483,000
1,439,000	1,054,000
8,930,000	8,537,000
\$29,153,000	\$20,621,000

31 DÉCEMBRE 1974
(avec chiffres comparatifs pour 1973)

(Constituée selon les lois
de l'Ontario) et ses filiales

Au nom du Conseil:

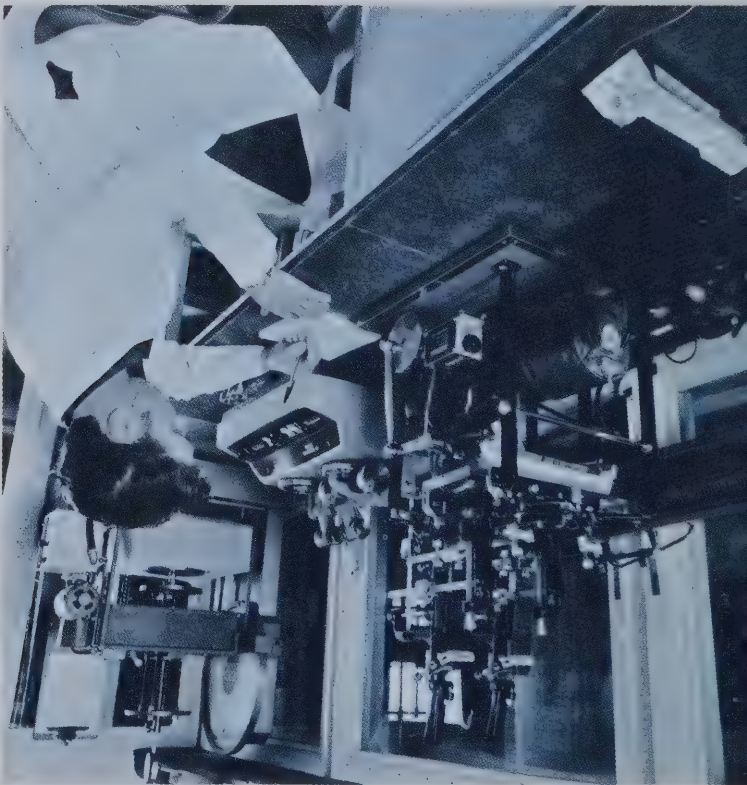
[Signature]
Administrateur

BÉNÉFICES

Ventes nettes	\$43,429,000	1974	\$38,116,000	1973
Frais et dépenses d'exploitation:				
Prix coûtant des marchandises vendues	34,292,000		27,681,000	
Frais commerciaux, généraux et administratifs	6,309,000		5,131,000	
Amortissement	618,000		505,000	
Intérêt sur la dette bancaire à court terme	822,000		320,000	
Intérêt sur la dette à long terme	295,000		203,000	
	42,336,000		33,840,000	
Bénéfice avant impôts sur le revenu	1,093,000		4,276,000	
Impôts sur le revenu (note 7)	232,000		1,647,000	
Courants	476,000		252,000	
Reportés	708,000		1,899,000	
Bénéfice net	\$ 385,000		\$ 2,377,000	
Bénéfice par action	\$.16		\$ 1.02	
Bénéfice de base	.16		.92	
Bénéfice entièrement dilué				
BÉNÉFICES NON RÉPARTIS				
Bénéfices non répartis (déficit) au début de l'exercice (y compris \$8,000 figurant antérieurement comme surplus d'apport)	\$ 1,054,000		\$ (1,323,000)	
Bénéfice net de l'exercice	385,000		2,377,000	
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice	\$ 1,439,000		\$ 1,054,000	

(Voir les notes ci-jointes sur les états financiers consolidés)





et de l'excellence du design.
Afin de s'assurer que ces niveaux de qualité soient continuellement maintenus, des procédés stricts de contrôle ont été incorporés dans chaque phase de la production, en commençant par la vérification des matières premières, surtout les matériaux de rembourrage et les tissus.
C'est à ce stade du contrôle de la qualité des matières premières que la compagnie a profité des perfectionnements technologiques dans la conception de l'équipement de vérification. Au fur et à mesure que se développent de nouveaux tissus et de nouvelles techniques de production, la technologie jouera un rôle de

plus en plus important dans la fonction du contrôle de la qualité.

* * * * *

L'introduction de la technologie exige des investissements substantiels de capitaux. Cependant, face à une discrimination croissante et une analyse judicieuse de la valeur par les consommateurs, et face aux perspectives de l'augmentation du coût des matières premières et de la main d'oeuvre, la direction de Sklar est convaincue que ces dépenses augmentent la rentabilité de la compagnie d'une façon significative. Conséquemment nous continuerons de considérer l'adoption de la technologie comme une question qui mérite une grande priorité.

ments est une préoccupation importante de l'industrie. La méthode conventionnelle de coupe des tissus exige des découpeurs de patrons compétents qui étaient soigneusement les matrices de coupage afin de déterminer la manière de couper les tissus. Le facteur de gaspillage de tissus dépend uniquement du jugement de ces gens qui font le découpage. En 1974, le personnel technique de la compagnie, travaillant étroitement avec une entreprise d'experts en utilisation d'informatique, a réussi à présenter le premier système de matrigage par ordinateur. Cette nouvelle technologie assure une utilisation maximum des tissus de

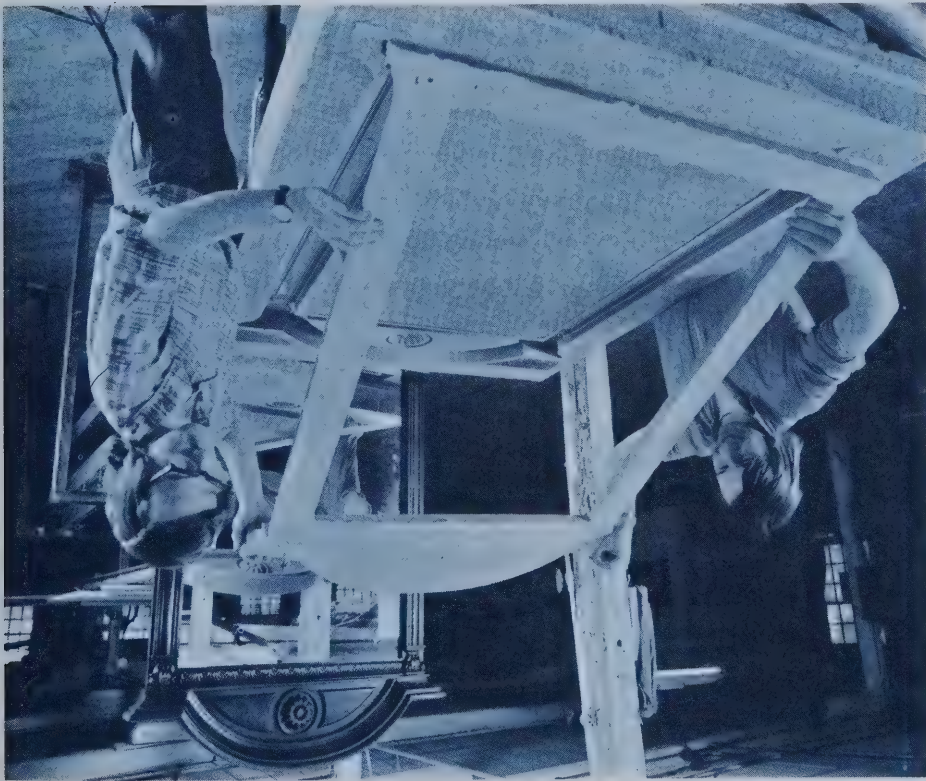
capitonnage et élimine pratiquement le procédé laborieux et coûteux du tracage de motifs à la main. La servabilité de ce système automatisé peut contribuer à l'avenir de nombreuses applications supplémentaires favorisant la réduction des coûts. **PRODUITS SYNTHÉTIQUES** L'emploi de matériaux synthétiques dans la conception et la fabrication de meubles en est à ses premiers stades. Bien que le bois continuera d'être la matière première la plus importante pour la conception et la fabrication des meubles, les matériaux synthétiques joueront un rôle de plus en plus important dans le développement futur de l'industrie.

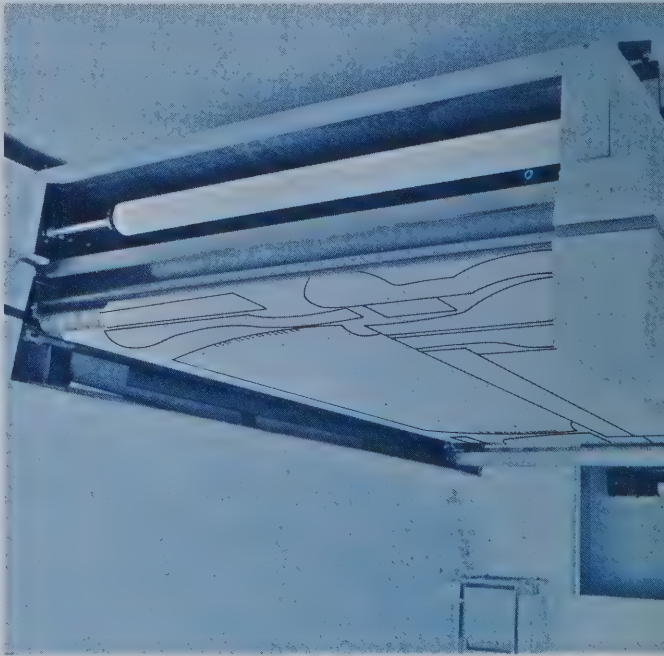
En 1973, la compagnie a installé un aménagement de moulage d'uréthane à sa division Peppier située à Hanover, Ontario. Ce procédé automatisé englobe un domaine de la technologie des plastiques en voie d'évolution rapide. Il permet à la compagnie d'offrir des formes nouvelles et intéressantes dans ses produits de meubles en bois à prix populaires, et qui anciennement, n'étaient pas offertes au grand public à cause des coûts élevés prohibitifs. **CONTRÔLE DE LA QUALITÉ** Les diverses marques de commerce des produits de la compagnie jouissent toutes d'une réputation de haute qualité, de valeur remarquable

Coulage de l'uréthane dans un moule pour produire des pièces constituant les meubles.



Un cadre de miroir traité est extrait du moule. On voit à l'arrière-plan des cadres de miroirs finis.

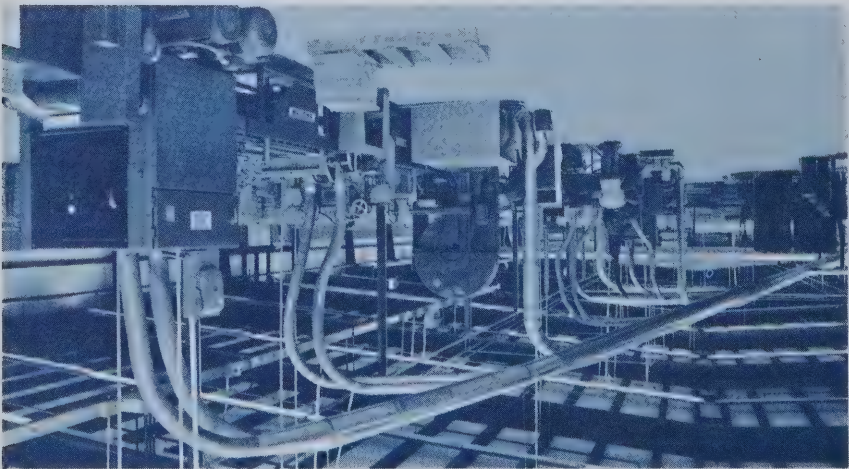




En 1973, la division des produits forestiers de Mattawa avait achevé la construction d'une scierie hautement automatisée et généralement considérée comme un modèle d'efficacité de production et de contrôle de la pollution. Votre Compagnie a maintenant achevé la construction d'une usine de dimensions pour réduire le bois de la scierie aux dimensions requises par ses divisions de fabrication de meubles et par des clients de l'extérieur. Un facteur clé de l'usine de dimensions est le contrôle par ordinateur de ses opérations les plus importantes de sciage. Dans l'industrie ordinaire, la façon de couper le bois, de récupérer les planches de bois franc, dépend du jugement d'un

nombre d'opérateurs de scieries compétents qui prennent des décisions instantanées de coupe. A la nouvelle usine de dimensions de la compagnie, des renseignements quant aux dimensions et aux quantités des pièces constituantes requises seront fournis à un ordinateur qui, avec l'aide d'un lecteur magnétique, guidera automatiquement la scie lors de la coupe du bois en vue d'un rendement maximum.

L'usine de dimensions jouit aussi de plusieurs autres innovations technologiques. Elles comprennent la ligne de côté du tiroir que l'on voit sur la photographie qui accompagne le texte. Cette usine produit des côtés de tiroirs pour la gamme des meubles



La production automatisée d'un côté de tiroir à l'usine de produits forestiers, à Mattawa.

en bois de Sklar, à une fraction des frais de main-d'oeuvre encourus par les méthodes de production courantes. En même temps, l'utilisation globale des aménagements de l'usine s'en trouve améliorée. Cette combinaison d'une scierie moderne et d'une coupe par ordinateur assurera à la compagnie la stabilité à long terme de son approvisionnement de bois franc à des prix hautement concurrentiels.

TISSUS DE CAPTONNAGE

Ces tissus représentent environ la moitié du coût des matières premières des produits de meubles rembourrés. Conséquemment, l'utilisation maximale des aménage-

LA TECHNOLOGIE ET L'INDUSTRIE DU MEUBLE

La technique joue un rôle important dans la création de prototypes.



Bien que votre compagnie traverse présentement une période difficile, nous croyons que le programme de technologie mis en oeuvre il y a plusieurs années a été une entreprise importante qui aura un impact encore plus considérable sur notre succès futur.

Par tradition, l'industrie du meuble a consisté surtout en un grand nombre de petites entreprises familiales orientées vers l'artisanat.

D'autres industries ont adopté très rapidement les plus récents perfectionnements technologiques afin de satisfaire la demande des clients dans une économie de plus en plus opulente. Cependant, l'industrie du meuble a tiré de l'arrière à ce sujet,

peut-être sous l'illusion que l'adoption de la technologie mettrait fin à l'excellence de la technique d'exécution traditionnelle.

Voire direction est convaincue que la compétence de la main-d'oeuvre et la technologie sont deux facteurs essentiels et complètement compatibles de la fabrication de meubles de qualité. Ces deux facteurs ont un rôle vital à jouer au sein du procédé de production.

Ainsi, au cours des deux dernières années, la compagnie a fait un certain nombre d'innovations dans l'utilisation de la technologie dans plusieurs domaines importants de l'exploitation de la compagnie. Une brève description de certains de ces

BOIS FRANC

développements intéressera sans doute nos actionnaires.

Le bois franc est la matière première essentielle de l'industrie du meuble. La demande croissante et l'offre décroissante de cette ressource naturelle importante sera indéniablement l'un des problèmes les plus sérieux de notre industrie, à long terme.

En 1972, grâce à une entente négociée auprès du gouvernement ontarien, nous avons acquis le droit exclusif d'exploitation du bois franc sur une étendue de terrain de 940 milles carrés, près de North Bay, Ontario.



a & b Un système automatique de matricage par ordinateur est employé dans la coupe des tissus de capitonnage.

pour le tissage. Cette situation de pair avec notre production canadienne inférieure aux prévisions explique les niveaux anormalement élevés de quantités de fils et de tissus à la fin de l'année. À la suite de la diminution des prix des tissus et des fils, à la fin de l'année, nous avons dû également ajuster ces stocks.

RÉACTION DE L'ADMINISTRATION

Le revers de la demande commencé au cours du quatrième trimestre de 1974 et qui se continue cette année, nous a obligé à modifier notre orientation de l'accroissement vers la consolidation. Nous nous en prenons aux frais d'exportation et adoptons d'autres mesures pour résoudre les problèmes que nous envisageons. Voici quelques unes des mesures récemment adoptées:

- Un certain nombre de programmes importants d'expansion prévus pour 1975, ont été retardés jusqu'au retour aux conditions normales du marché.
- Nous avons substantiellement résolu les problèmes de main-d'œuvre grâce à un meilleur marché de la main-d'œuvre.
- Nous avons intensifié notre programme de réduction des frais courants, qui comprend des avancements technologiques en voie d'implantation dans plusieurs de nos usines. Ces efforts joueront un rôle de plus en plus important à l'avenir.
- Nous nous efforçons de réduire les niveaux de stock et bien que nous obtenions un certain succès, les résultats complets ne seront atteints que graduellement au cours des prochains mois.

- La direction de notre filiale européenne a été remplacée et l'exportation réorganisée.
- Nous avons récemment achevé l'usine de Mattawa qui assure un approvisionnement continu de bois franc à des coûts très avantageux à toutes nos divisions de fabrication des meubles.

Il est prévu que nos propres divisions, même à leurs niveaux moindres de production absorberont un haut pourcentage du bois franc produit à cette nouvelle usine. Cette dernière est partiellement financée grâce à un octroi fédéral de l'Expansion Économique Régionale pour un montant et un prêt à 8 pour cent de la Ontario Development Corporation pour un montant d'environ \$1 million. Ce dernier prêt n'exige pas de paiements de capital ou d'intérêt au cours des trois premières années.

PERSPECTIVES

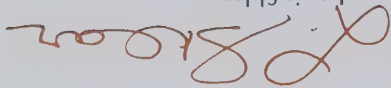
Au point de vue économique, nous sommes optimistes quant aux perspectives à long terme de l'industrie du meuble. Sklar établit présentement un équilibre à son niveau de production entre l'affrontement de la faiblesse actuelle du marché du meuble et le maintien d'une position permettant d'augmenter la production afin de satisfaire la demande accrue que nous prévoyons commencera plus tard dans de l'année. Notre capacité de fabrication est telle que nous pourrions satisfaire aux demandes d'un marché plus fort.

La plupart des prévisions économiques et industrielles laissent prévoir une

certaine récupération au cours du deuxième semestre de 1975 ce qui favorisera un retour des conditions normales du marché en 1976. Cependant, un revers significatif des dépenses des consommateurs pour les ameublements de maison, devra attendre un regain de confiance dans l'économie. Conséquemment, nous prévoyons que les stocks des marchands de meubles se maintiendront à des niveaux supérieurs à la normale pendant le premier semestre de 1975. Cette situation affectera le rendement de votre Compagnie au cours du premier semestre de l'année.

Nous croyons que les programmes adoptés permettront à votre Compagnie de reprendre la croissance des années passées, lorsque les conditions du marché s'amélioreront.

Au nom du Conseil,


Louis Sklar
Le président

L'ANNÉE EN REVUE

Votre compagnie a tourvé l'année 1974 plutôt difficile. Des problèmes imprévus de main-d'œuvre et une détérioration imprévisible des prix au cours du dernier trimestre de l'exercice, ont interrompu l'évolution constante de son accroissement annuel.

Les résultats financiers furent désappointants. Les ventes sont passées à \$43.4 millions, soit une augmentation modeste de 13.9 pour cent, chiffre très inférieur aux objectifs projetés. Le revenu net et les marges ont subi un revers marqué. Les bénéfices de \$385,000 représentèrent un retour sur les ventes de seulement 0.9 pour cent, soit une diminution substantielle du montant de \$2.4 millions ou de 6.2 pour cent sur les ventes réalisées l'année précédente.

Au début de 1974, la direction était très optimiste. Nous avions un excellent assortiment de produits et les commandes en réserve atteignaient des niveaux impressionnants. Ainsi, nous sommes fixés des objectifs de ventes ambitieux et avons établi des budgets de production capables d'appuyer des niveaux substantiellement plus élevés de production. Nous attribuons notre incapacité à atteindre les objectifs établis aux deux facteurs mentionnés plus haut, la main-d'œuvre et les problèmes de stock qui sont en quelque sorte reliés. Je crois qu'il vaut la peine d'étudier ces problèmes plus étroitement.

Au cours de l'année, nous avons négocié avec succès des contrats dans cinq divisions de fabrication, mais nous avons éprouvé une grève coûteuse de quatre semaines à l'usine de la division

Sklar, à Whitby. Avant le règlement de cette grève, nous avons réussi deux fois à conclure des ententes avec le syndicat représentant nos employés de Whitby, mais ces ententes ont été rejetées par les employés eux-mêmes. A part les effets défavorables évidents de la grève, nous avons éprouvé de la difficulté à recruter, former et garder un personnel adéquat. L'inefficacité qui en résulta fut un facteur important de notre pauvre rendement en 1974. Les prestations de chômage de plus en plus généreuses ont eu tendance à aggraver cette situation.

Plusieurs problèmes surgirent de ces difficultés syndicales dont le plus sérieux fut la dislocation de notre barème de production. Comme nous avons produit beaucoup plus tard que prévu, l'inflation élevée au cours des trois premiers trimestres de l'année, a entraîné des frais substantiellement plus élevés que ceux que nous avions prévus dans nos prix au moment où les clients passèrent leurs commandes. En prévision de ventes plus élevées, nous avons aussi établi cette période, nous avions aussi établi une structure de coût de revient, y compris un placement substantiel dans le stock de matières premières qui nous permettrait un niveau de production capable de satisfaire la demande. De plus, nous avons augmenté nos investissements en matières premières à cause des difficultés d'approvisionnement d'une part et la majoration rapide des prix d'autre part.

Il faut noter qu'une grande partie de nos matières premières doivent être commandées longtemps d'avance, selon les exigences de la production et

qu'elles sont donc achetées en fonction des programmes de production qui, tel que mentionné, n'ont pas atteint les niveaux prévus. Toutefois, au cours du quatrième trimestre, la demande des consommateurs a diminué et entraîné un surplus dans les stocks des marchands, d'où une réduction marquée des commandes et un affaiblissement des prix.

Vers la fin du troisième trimestre, nous étions sur le point de résoudre la plupart de nos problèmes de production. A la suite des problèmes mentionnés précédemment, les stocks de fin d'année de votre compagnie, en matières premières et produits finis furent élevés et dans la plupart des cas, supérieurs au marché, exigeant une réduction significative. Cette situation a totalement annulé les profits modiques du quatrième trimestre. Notre division de bois franc à Mattawa avait un stock de fin d'année très élevé de bûches et de bois. Dans des circonstances normales, cette situation aurait été considérée comme un avantage puisque l'industrie du meuble envisage une pénurie critique de bois franc à longue échéance. Cependant, à la suite d'un revers dans l'économie mondiale vers la fin de l'année, une accumulation internationale de stock est survenue, suivie d'une baisse des prix du bois franc. Bien que nous soyons persuadés que les prix de ces produits se rétabliront bientôt, les prix moindres à la fin de l'année ont exigé une rectification additionnelle des valeurs de notre stock.

Notre filiale européenne a éprouvé un important problème de stock; une erreur de jugement de la direction locale a résulté en des achats excessifs de fils

1974	1973	1972	1971	1970
EXPLOITATION				
Ventes nettes	\$43,429,000	\$38,116,000	\$28,213,000	\$19,753,000
Bénéfice avant impôts	1,093,000	4,276,000	3,071,000	949,000
et poste extraordinaire	708,000	1,899,000	1,474,000	487,000
Impôts sur le revenu	385,000	2,377,000	1,597,000	462,000
Bénéfice avant poste extraordinaire	—	—	173,000	178,000
Poste extraordinaire (note 1)	385,000	2,377,000	1,597,000	462,000
Bénéfice net	618,000	505,000	438,000	405,000
Amortissement	3,414,000	1,405,000	1,458,000	472,000
DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS				
SITUATION FINANCIÈRE	7,382,000	6,630,000	4,302,000	3,394,000
Fonds de roulement	1,49:1	1,69:1	1,56:1	1,72:1
Rapport du fonds de roulement	6,806,000	4,436,000	3,923,000	2,964,000
Immobilsations (net)	29,153,000	20,621,000	15,891,000	11,064,000
Total de l'actif	4,291,000	1,943,000	1,868,000	3,110,000
Dettes à long terme	8,930,000	8,537,000	5,997,000	3,065,000
Avoir des actionnaires	.16	1.02	.72	.25
Bénéfice net de base (note 2)	3.72	3.56	2.59	1.67
Avoir des actionnaires	1,900	1,900	1,700	1,800
Nombre d'actionnaires	2,402,968	2,399,810	2,318,754	1,835,741
DIVERS	1,900	1,900	1,700	1,900
Action ordinaires en circulation	1,807,941	1,807,941	1,807,941	1,807,941

Notes:
1. Réduction d'impôts sur le revenu provenant de pertes reportées.
2. Avant poste extraordinaire et calculé selon la moyenne pondérée du nombre d'actions en circulation.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

* DOUGLAS R. ANNETT—Don Mills, Ontario

** Président, Annett Partners Limited

* ALLAN L. BEATTIE, C.R.—Toronto, Ontario

Associé, Osler, Hoskin & Harcourt

PAUL F. BLACK—Toronto, Ontario

Président, Charterhouse Investment Management Limited

EDWIN T. COHEN—Willowdale, Ontario

Directeur-gérant, ECO-Markets

Research and Advisory Associates, Ltd.

ROBERT DUCAS—New York, E.-U.

JAMES F. KENNEDY—Toronto, Ontario

Associé, Osler, Hoskin & Harcourt

JOSEPH SKLAR—Willowdale, Ontario

Vice-président, Sklar Manufacturing Limited

* LOUIS SKLAR—Oshawa, Ontario

** Président, Sklar Manufacturing Limited

SAMUEL SKLAR—Thornhill, Ontario

Président du Conseil d'administrations, Sklar Manufacturing Limited

** JACK B. WHITELEY—Baie d'Urfé, Québec

Président, Commerce Capital Corporation Limited

* Membre du Comité administratif
** Membre du Comité de la vérification

DIRECTION

SAMUEL SKLAR

Président du Conseil d'administration

LOUIS SKLAR, B.A. Sc.

Président

JOSEPH SKLAR

Vice-président

R.E.G. WILSON, B. Com., C.A.

Secrétaire-trésorier

J.E.R. DEMERS, R.I.A.

T. P. HIRAMATSU, B.A. Sc., Ing. p.

Trésorier adjoint

Directeur des opérations

Produits capitonés

W.J.B. KING, R.I.A.

Directeur des opérations

Produits de bois

J.E. PEPPER

Directeur, Design et développement

des produits—Division Peppier

J.L. PROBER, B.A., M.B.A.

Directeur du personnel et des relations industrielles

R.M. SANO

Directeur, Design et développement

des produits—Division Sklar

B. THOMSEN

Directeur de la Commercialisation

617, rue Victoria est

Whitby, Ontario L1N 5S7

Téléphone 416-668-3315

SALLES D'EXPOSITION

Downsview, Ontario

Weston, Ontario

Montréal, Québec

Hickory, Caroline du Nord

San Francisco, Californie

Minneapolis, Minnesota

AGENTS DES TRANSFERTS ET

D'IMMATRICULATION

Actions ordinaires—

Compagnie Montréal Trust

Toronto et Montréal

Warrants—

Compagnie Guaranty Trust du Canada,

Toronto et Montréal

BANQUIERS

La Banque Royale du Canada,

Toronto

La Banque Mercantile du Canada,

Toronto

Union de Banques Suisses,

Zurich

Banque Belge pour l'Industrie,

Bruxelles

VÉRIFICATEURS

Clarkson, Gordon & Cie.

Soberman, Isenbaum, Colomby

& Niskier

COTES DES ACTIONS

Bourse de Toronto (SKM)

(SKM.WT)

Reuter